

Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIe siècle
IDHEAP, le 15 novembre 2002

Gestion publique des ressources humaines: tendances marquantes au plan international

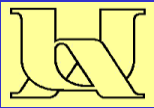
Prof dr Annie Hondeghe, Katholieke Universiteit Leuven
Koen Nomden, Universiteit Antwerpen

Pressions pour la réforme

- La maîtrise des dépenses publiques
- Une efficacité managériale améliorée
- La nécessité de garder et de recruter des personnels de haute qualité sur un marché du travail de plus en plus compétitif
- Internationalisation/Européanisation
- Développements technologiques

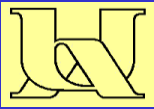
Un contexte politico-administratif changeant

- Européanisation des administrations nationales et *multi-level governance*
- Le rôle changeant de l'Etat: du rôle de producteur des services publics vers celui du régulateur et facilitateur de l'économie
- Les fonctions publiques doivent s'adapter



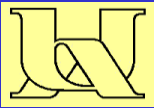
Modernisation du management public dans le contexte de l'OCDE

- Trajets de réforme (Pollitt en Bouckaert, 2000):
 - réformes de la gestion financière
 - réformes dans l'organisation des services
 - la gestion des performances
 - réformes dans la gestion des personnels



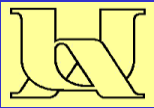
Quelques thèmes concernant l'évolution de la FP en Europe

- L'eupéanisation de la FP
- Le droit de la fonction publique
- Les politiques de rémunération
- Le dialogue social
- La gestion de la haute fonction publique



Droit de la fonction publique

- Suppression du statut de fonctionnaire pour les agents publics travaillant dans l'administration (DK, A)
- Approximation des conditions de travail entre les agents publics et les travailleurs dans le secteur privé (NL)
- Privatisation de la relation du travail entre les agents publics et l'Etat (I)
- Les mêmes lois sont applicables aux agents publics et aux agents du secteur privé (S)
- Remplacement du statut de la fonction publique par la loi sur le personnel de la Confédération (CH)



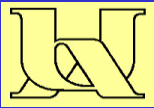
La rémunération des agents publics

- Décentralisation des décisions individuelles concernant la rémunération
- Réduction des progressions automatiques du traitement sur la base de l'ancienneté
- Introduction de la performance et des compétences comme base de la rémunération au lieu de/complémentaire à la rémunération du grade/de l'emploi
- Les évaluations des personnels forment la base la plus importante pour l'accord des primes liées à la performance
- Changement des systèmes de grade:
 - Décentralisation, individualisation, *broad banding*

Relations collectives du travail

- Importance accrue des négociations collectives dans la fonction publique
- Importance diminuée de la détermination unilatérale des conditions d'emploi par le gouvernement/parlement
- Décentralisation du dialogue social (secteurs, niveau organisationnel)
- Davantage de thèmes soumis aux négociations collectives
- Généralisation du droit de grève pour les agents publics avec quelques exceptions

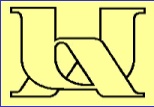
Autres tendances concernant la GRH dans la fonction publique



- Décentralisation et déconcentration de la responsabilité pour la GRH
- La gestion de la qualité
- La déontologie dans la FP:
 - instrument contre l'usage arbitraire de la puissance publique
 - réaccentuation des valeurs "traditionnelles" comme l'impartialité, la légalité et l'intégrité
- La gestion des compétences

Défis en matières des GRH

- L'employeur public compétitif
- Le vieillissement démographique de la FP
- Le développement continu de la formation
- L'amélioration de l'évaluation des personnels
- La diversité et l'égalité
- La gestion du savoir
- L'intégration de la GRH aux autres questions de gestion



Les développements en matière de la haute fonction publique

Introduction

Contractualisation de la haute fonction publique



Contractualisation de la relation de guidance:

D'une relation hiérarchique vers une relation contractuelle basée sur une définition des objectifs à réaliser et des moyens nécessaires



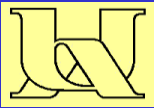
Contractualisation de la relation de travail:

D'un statut traditionnel de fonctionnaire vers un contrat de travail privé

Cas internationaux

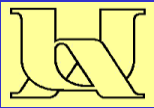
Différences de degré de contractualisation

	Contractualisation de la relation de guidance		
		<i>Bas</i>	<i>Haut</i>
Contractualisation de la relation de travail	<i>Bas</i>	Pays-Bas Danemark	Belgique
	<i>Haut</i>		Royaume-Uni Nouvelle-Zélande



Belgique

- Introduction: plan Copernic (2000)
- Groupe cible: hauts fonctionnaires (N, N-1, N-2, N-3)
- Relation de travail
 - statut de fonctionnaire
 - mandat pour 6 ans; renouvelable
- Relation de guidance
 - plan de management (6 ans)
 - plan opérationnel (1 an)
- Évaluation: tous les 2 ans



Pays-Bas

- Introduction:
 - Service Général de l'État (1995)
 - Top management groupe (2001)
- Groupe cible: hauts fonctionnaires (660; 60 SG & DG)
- Relation de travail
 - statut de fonctionnaire
 - mandat pour 7 ans au maximum
- Relation de guidance
 - arrangement sur les missions à remplir
- Évaluation: tous les ans

Royaume-Uni

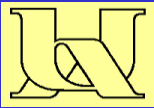
- Introduction:
 - Senior Civil Service (1996)
 - Nouveau système (2001)
- Groupe cible: hauts fonctionnaires (3300)
- Relation de travail
 - contrat à durée (in)déterminée
- Relation de guidance
 - performance agreement
 - liée à la gestion des compétences
- Évaluation: tous les ans

Nouvelle-Zélande

- Introduction:
 - State Sector Act (1988)
- Groupe cible: chief executives (37)
- Relation de travail
 - contrat à durée déterminée (5 ans)
 - une fois renouvelable pour 3 ans
- Relation de guidance
 - performance agreement
 - liée au management stratégique du gouvernement
- Évaluation: tous les ans par le State Service Commission

Danemark

- Introduction:
 - différence entre départements et agences
- Groupe cible: hauts fonctionnaires des agences
- Relation de travail
 - statut de fonctionnaire ou contrat à durée (in)déterminée
- Relation de guidance
 - direktor kontrakt
 - liée au performance agreement de l'agence
- Évaluation: tous les ans



Analyse comparative: groupe cible

- Belgique:
 - Fonctions N, N-1, N-2, N-3 (+/- 400 fonctions)
- Pays-Bas:
 - Service Général de l'État (660); Top management (60)
- Royaume-Uni:
 - Senior Civil Service (3300)
- Nouvelle-Zélande:
 - Chief executives (37)
- Danemark:
 - directeurs des agences (300)

Analyse comparative: objectifs

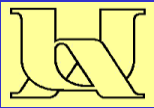
- Belgique:
 - responsabilisation
- Pays-Bas:
 - mobilité
- Royaume-Uni:
 - performance
- Nouvelle-Zélande:
 - responsabilités (accountability)
- Danemark:
 - performance

Analyse comparative: contractualisation de la relation de guidance

- Belgique:
 - plan de management et plan opérationnel
- Pays-Bas:
 - arrangement sur les missions à remplir
- Royaume-Uni:
 - performance agreement
- Nouvelle-Zélande:
 - performance agreement
- Danemark:
 - direktor kontrakt

Analyse comparative: contractualisation de la relation de travail

- Belgique:
 - statut (mandat de 6 ans)
- Pays-Bas:
 - statut (mandat de 7 ans au maximum)
- Royaume-Uni:
 - contrat à durée (in)déterminée
- Nouvelle-Zélande:
 - contrat à durée déterminée (5 ans)
- Danemark:
 - statut ou contrat à durée (in)déterminée

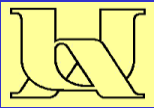


Analyse comparative: structure de support

- Belgique:
 - service GRH top management
- Pays-Bas:
 - bureau ABD
- Royaume-Uni:
 - Corporate Management Command (Cabinet Office)
- Nouvelle-Zélande:
 - State Service Commission
- Danemark:
 - Ministère des Finances & State employer's authority

Avantages de la contractualisation

- instrument de management des performances
- instrument de justification (accountability)
- lien entre la performance et la rémunération
- contrôle démocratique
- plus de mobilité
- plus de flexibilité
- possibilité de démissionner les hauts fonctionnaires



Désavantages de la contractualisation

- comportement de check-list
- coûts des transactions
- continuité du leadership et de la connaissance de l'organisation
- hausse des salaires
- moins d'égalité entre les hauts fonctionnaires
- moins d'indépendance technique ?
- danger pour l'intégrité ?

Conditions à remplir

- relation entre la politique et l'administration
 - confiance et respect mutuels
 - environnement politique stable
 - définitions des objectifs stratégiques et des performances
 - compétences
- responsabilités des hauts fonctionnaires
 - responsabilité à gérer
 - décentralisation des moyens
- système de mesure des performances

Conclusions

- Contractualisation de la haute fonction publique = choix politique
- Choix fondamentaux:
 - contrats de gestion ou contrats politiques
 - ampleur de la contractualisation
 - contrats durs ou doux
 - extension du groupe gestionnaire
 - système volontaire ou obligatoire
 - responsabilisation individuelle ou collective
 - présence ou pas d'une structure d'appui